

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Beranjak dari hasil penelitian penulis dapat dikatakan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta, struktur pertukaran sosial antara atasan dan bawahan di perusahaan ini berjalan sesuai dengan apa yang dikatakan dalam teori struktur pertukaran sosial dan lima kualitas umum dalam membangun efektivitas komunikasi antarpribadi yang dikemukakan oleh DeVito. Dalam struktur PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta, Manager adalah pemegang tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan dimana Manager dalam hal ini membawahi karyawan lainnya. Teori yang dikemukakan oleh West & H. Turner mengatakan bahwa terdapat tiga buah bentuk pertukaran dimana masing-masing pertukaran itu adalah pertukaran langsung, tergeneralisasi, dan produktif. Hal ini dilihat dari berbagai aspek kejadian yang terjadi dalam keseharian di kantor pada konteks hubungan informal antara atasan dan bawahan. Dari penelitian ini penulis melihat bahwa teori struktur pertukaran sosial tidak hanya dapat dilihat dari segi konteks ekonomi melainkan melalui aspek hubungan interpersonal secara informal juga dapat terjadi dalam perusahaan ini.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua buah teori utama yakni teori struktur pertukaran sosial atau yang lebih dikenal dengan sebutan *social exchange theory* dimana pada teori ini penulis mengambil

sisi bagaimana proses pertukaran itu terjadi dalam perusahaan yakni PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta pada atasan dan bawahan dalam struktur informal. Teori yang membantu untuk melengkapi teori utama adalah teori mengenai hubungan interpersonal dimana pada penelitian kali ini tidak dapat dipungkiri bahwa dalam melakukan interaksi atau pola hubungan pasti membutuhkan komunikasi secara interpersonal yang melibatkan pihak yang satu dengan pihak lainnya.

Dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa kelemahan yaitu dalam penelitian ini penulis tidak dapat menggunakan teori pertukaran sosial saja. Teori ini tidak operasional untuk melihat bentuk pertukaran sosial yang terjadi. Oleh karena itu penulis menambahkan salah satu teori dari DeVito yaitu lima kualitas umum dan komunikasi interpersonal seperti keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan untuk melihat secara operasional bentuk pertukaran dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

### **B.1. Akademis**

Dilihat dari metodologi, penulis menyadari adanya kelemahan dalam penelitian ini. Hal ini terlihat dari penentuan kriteria narasumber yang tidak didukung oleh landasan teoritik. Hal lain adalah dalam penelitian ini baiknya dilakukan *cross-check* kepada pimpinan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar hasil yang didapat

akan lebih detail dan penelitian ini tidak hanya dilihat dari hasil wawancara dengan narasumber yang berasal dari karyawan melainkan juga ada keterangan dari pihak atasan. Sesuai dengan topik yang juga mengangkat mengenai hubungan antar atasan dan bawahan, ada baiknya untuk melakukan wawancara kepada kedua belah pihak.

Dari sisi teori, struktur pertukaran sosial akan lebih baik apabila digabungkan dengan dimensi-dimensi komunikasi interpersonal dari DeVito. Hal ini karena teori struktur pertukaran sosial tidak menunjukkan secara operasional bentuk pertukaran sosialnya.

## **B.2. Praktis**

Dalam menjalin hubungan informal antara atasan dan bawahan dalam keseharian di kantor, perusahaan ini sudah melakukan berbagai hal untuk menjalin hubungan yang lebih baik lagi antar pribadi dalam konteks informal. Beberapa saran praktis terkait dengan hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis melihat bahwa pentingnya inisiatif yang juga harusnya bisa ditunjukkan oleh karyawan lebih dulu. Inisiatif tidak hanya selalu dimulai oleh atasan yang mencoba untuk melakukan berbagai karyawan diluar jam kantor, inisiatif juga dapat dimulai oleh karyawan yang mempunyai niat untuk mengakrabkan dan menjalin hubungan yang lebih baik lagi dengan atasan maupun sesama karyawan.

Berikut merupakan saran yang dapat diberikan oleh penulis. Semoga saran yang penulis sampaikan dapat bermanfaat dan berguna bagi perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Budyatna, Muhammad & Leila Mona Ganiem. 2011. *Teori Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Cutlip, dkk. 2007. *Effective Public Relations*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- DeVito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antarmanusia*. Jakarta : Professional Books.
- DeVito, Joseph A. 2007. *The Interpersonal Communication Book*. Penerbit: Pearson And AB.
- Effendy, Onchong Uchjana. 1984. *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2011. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Hardjana, Agus. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Jakarta : Kanisius.
- Lattimore, Dan. 2010. *Public Relations Profesi dan Praktik*. Jakarta : Penerbit Salemba Humanika.
- Marhaeni, Fajar. 2009. *Ilmu Komunikasi dan Praktek*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Moleong, Lexy J. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalaludin. 1991. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : CV. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Ruben, Brent D. 1992. *Communication and Human Behavior*. New Jersey : 3rd Ed Prentice Hall.
- Ruslan, Rosady. 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

Udaya, Yusuf. 1997. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

West, Richard & Turner. 2011. *Pengantar Teori Komunikasi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Humanika.

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.





# LAMPIRAN

## ***INTERVIEW GUIDE***

### **Pertanyaan Umum**

1. Sudah berapa lama Anda bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?
2. Jabatan apa yang Anda miliki sekarang di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?
3. Bagaimana pengalaman Anda bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta?
4. Dapatkah Anda menggambarkan secara singkat mengenai pekerjaan Anda sekarang ?
5. Apa yang membuat Anda kerasan bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?
6. Berapa lama waktu kerja Anda dalam sehari di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ? Adakah penambahan jam kerja diluar jam kerja normal (lembur) ?

### **Pertanyaan Khusus**

1. Dalam kesehariannya dalam berinteraksi dengan Anda sebagai bawahan, apakah atasan Anda merupakan sosok yang terbuka? Jelaskan!
2. Adakah bentuk dukungan atau *support* dari atasan Anda kepada Anda ketika Anda atau karyawan lainnya mengalami masalah di kantor yang kemudian atasan Anda mengetahui masalah Anda. Apabila ada, bagaimana bentuk dukungan yang diberikan?
3. Ketika Anda menyampaikan keluh kesah Anda terhadap atasan Anda, adakah sikap positif yang diberikan oleh atasan Anda dalam menanggapi keluh kesah Anda? Jelaskan!
4. Apakah atasan Anda pernah atau sering menanyakan atau membantu masalah yang Anda atau karyawan lain hadapi ketika ia mengetahui bahwa karyawannya sedang mengalami masalah? Jelaskan!
5. Dalam kesehariannya ketika atasan Anda berkumpul bersama Anda dan karyawan lainnya apakah atasan Anda melakukan interaksi dengan Anda sebagai karyawan selayaknya atasan dan bawahan? Atau apakah atasan Anda bersikap seolah tidak ada jenjang antara atasan dan bawahan (setara)? Jelaskan!
6. Adakah sifat keterbukaan yang atasan Anda berikan kepada karyawan yang akhirnya memotivasi Anda untuk melakukan hal yang sama kepada rekan karyawan lain atau karyawan baru? Jelaskan bentuk keterbukaannya!
7. Adakah bentuk dukungan atau *support* yang ditunjukkan oleh atasan Anda terhadap karyawan yang membuat Anda ingin mengikuti apa yang atasan Anda lakukan terhadap orang lain? Jelaskan!



8. Adakah nilai-nilai kebaikan / positif yang atasan Anda tunjukkan diluar garis formal antara atasan dan bawahan yang membuat Anda ingat sehingga memotivasi Anda untuk menularkan nilai-nilai kebaikan yang atasan Anda pernah berikan kepada Anda sebagai karyawan!
9. Pernahkan atasan Anda menunjukkan sikap empatinya terhadap bawahannya yang membuat Anda merasa kagum dengan sikapnya dan ingin melakukan hal yang sama kepada karyawan lainnya? Apabila ada jelaskan!
10. Dalam memperlakukan karyawan dalam keseharian, apakah atasan Anda bersikap seolah tidak ada jenjang antara atasan dan bawahan? Apabila iya, apakah hal tersebut membuat Anda menjadi lebih akrab dan ingin melakukan hal yang sama seperti contoh semisal nantinya kepada karyawan baru.
11. Pernahkah atasan Anda mencoba mengajak karyawan untuk terbuka bersama seperti melakukan *sharing* atau *gathering* dengan karyawan yang tujuannya untuk membuat tiap pribadi makin akrab, dekat, dan terbuka satu sama lain? Apabila ada bagaimana bentuknya?
12. Ketika terdapat masalah personal yang terjadi pada karyawan dan akhirnya mengganggu/menghambat pekerjaan yang karyawan lakukan seperti hilang konsentrasi dll, apakah atasan Anda pernah berusaha untuk menawarkan untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut bersama-sama? Apabila ada, coba jelaskan!
13. Pernahkah atasan Anda melakukan suatu tindakan yang positif seperti contoh mengumpulkan beberapa karyawan untuk berumbuk menyusun sebuah acara semisal arisan atau piknik untuk seluruh karyawan yang dimana gunanya untuk mengompakkan setiap pribadi dalam perusahaan? Apabila ada, seperti apa bentuk dan contohnya?
14. Ketika salah satu dari karyawan mengalami suatu kesulitan seperti contohnya kesulitan ekonomi atau masalah lainnya, pernahkah atasan Anda berusaha mengajak karyawan lain untuk ikut membantu sebagai bentuk empati ? apabila ada, bagaimana bentuknya?
15. Bagaimanakah sikap atasan Anda jika melihat beberapa karyawan sedang asyik membicarakan suatu topik semisal topik politik atau gosip di kalangan perusahaan di jam istirahat, melihat hal itu adakah keinginan dari atasan Anda yang kemudian berusaha untuk menghampiri dan sekedar ikut bergabung dalam perbincangan tersebut dan mencoba ikut terlibat dalam perbincangan itu? Terlihatkah adanya jenjang antara atasan atau bawahan?

## Transkrip Wawancara

Narasumber :

1. Sales Executive PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta : Bpk. Wasino
2. Warehouse Assistant PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta : Bpk. Jumiyo
3. Front Office PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta : Ibu Indrati

Pertanyaan Umum

1. Sudah berapa lama Anda bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?

*N. 1: Kalau PT. SKG ini kan baru berjalan sekitar 4 sampai 5 tahun ini ya mas ya. Hmm awalnya memang dari unit-unit, masing-masing divisi itu ada, saya dulu dari divisi distribusi trus digabungkan jadi satu jadi PT. SKG ini gitu. Saya dulu dari unit bola. Saya dari awal penggabungan PT. SKG ini saya sudah ikut sejak 2009*

*N. 2: Saya sebelumnya sudah ada disini, waktu penggabungan kan tahun 2009 itu ya kurang lebih 4 tahunan*

*N. 3: Kalau saya diangkatnya tahun '99 ya. Saya.. itu awalnya di PT. Kompas Media Nusantara Semarang terus itu setelah 7 tahun baru pindah kesini karena waktu itu biro bisnis disini dibuka kan masih baru ya.*

2. Jabatan apa yang Anda miliki sekarang di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?

*N. 1: Sales Executive*

*N. 2: Penjaga Gudang atau Warehouse Assistant*

*N. 3: Front Office lebih ke keuangan*

3. Bagaimana pengalaman Anda bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ?

*N. 1: Pengalaman saya bekerja di Kompas.. Enjoy aja sih mas.. Secara pribadi saya bekerja di Kompas Gramedia itu menjadi suatu kebanggaan ya mas.. Saya merasa bangga bisa bekerja disini, saya mendapatkan banyak ilmu mas dari perusahaan ini. Bisnis medianya kan bisnis media cetak, mau tidak mau tiap hari pasti membaca jadi menambah ilmu secara gak langsung.*

*N. 2: Enak-enak aja si mas, tidak mengalami kesulitan apapun*

*N. 3: Seneng sih ya, karena kebetulan saya dulu di Semarang dan saya berapa kali ganti pimpinan tuh udah biasa. Mungkin tiap pimpinan punya karakter sendiri ya, ada yang tua ada yang tanggung dari sisi umur tapi ya sejauh ini enjoy aja sih*

4. Dapatkah Anda menggambarkan secara singkat mengenai pekerjaan Anda sekarang ?

*N. 1: Kalau yang disini saya itu lebih banyak dipemasaran di marketingnya ya mas ya.. Ya masalah data pengiriman, order pengiriman termasuk pembayaran seperti itu. Jadi saya mengawal produk-produk yang datang dari pabrik yang masuk ke SKG ini dan saya harus menyalurkan lagi ke mitra bisnis kaitannya disini agen, saya me-manage hal tersebut.*

*N. 2: Saya di bagian gudang, bertanggung jawab terhadap pengendalian gudang. Pekerjaan saya ya itu mengendalikan produk yang sebanyak itu yang ada di SKG ini*

N. 3: *Kalau saya lebih mengurus operasional kantor jadi kalau kantor ini mengadakan program, itu harus ada biaya ya. Untuk keperluan kantor ini, untuk teman-teman pemasaran mau ada kegiatan mau apa itu semuanya biayanya dari tempat saya karena itu juga menyangkut kelancaran dari kantor ini kalau ini juga hubungannya dengan agen juga ya karena kan itu menyangkut brand agen, saya tuh disini menangani keuangan ya operasional juga menangani yang berhubungan dengan keuangan agen, jadi kaya dana mitra, kompas akan banyak sekali program baik guru, mahasiswa kan jumlahnya puluhan juta nah kalau itu terlambat, itu kan akan menjadi mereka akan protes.*

5. Apa yang membuat Anda nyaman bekerja di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta?

N. 1: *Ya gimana ya kalau kerasan itu memang dari awalnya sudah merasa senang, ada kebanggaan.. Kalau kita sudah merasa senang diperusahaan ini, suka merasa enjoy diperusahaan ini, atasannya baik, karyawan lain juga bersahabat jadi kenapa kita musti tengok kanan tengok kiri.*

N. 2: *Suasana kerjanya enak, salah satunya itu.. apa ya, ya betah aja..*

N. 3: *Ya terutama yang buat saya bisa nyaman dan kerasan ya. Kebetulan kerja disini kan lebih menekankan satu kejujuran, yang kedua kita bekerja itu merasa di “awoke” yang artinya kita merasa dihargai sebagai manusia, dan kita kerja itu kan prioritas jadi gak usah diawasi gak usah di apain pasti kita akan tau prioritas kita apa, pekerjaan apa yang harus kita kerjakan. Disini tuh kalau pimpinan percaya kita akan enjoy kerja. Dari dulu ya gitu antar pimpinan itu kan gak ada jarak ya, jadi gak usah hormat berlebihan atau takut atau apa, jadi kalau pimpinan gak beres harus kita kritik begitu lho*

*jadi kita bisa memberi masukan atau apa komunikasi dua arah. Soalnya kalau enggak tar memendam sendiri kan berpengaruh pada pekerjaan ya*

6. Berapa lama waktu kerja Anda dalam sehari di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta ? Adakah penambahan jam kerja diluar jam kerja normal (lembur) ?

*N. 1: Jam 8 sampai 5 sore setiap harinya. Terkadang ada..*

*N. 2: Jam 8 sampai 5 sore, tapi tertutup kemungkinan apabila kita harus lembur karena ada pekerjaan yang belum selesai. Intinya rasa tanggung jawab aja*

*N. 3: Kalau jam kerjanya jam 8 sampai jam 5. Tapi kita itu ada piket sabtu, jadi kalau ada piket jam 8 sampai 4 sore*

#### Pertanyaan Khusus

1. Dalam kesehariannya dalam berinteraksi dengan Anda sebagai bawahan, apakah atasan Anda merupakan sosok yang terbuka? Jelaskan!

*N. 1: Saya sebenarnya kurang begitu kenal dekat dengan pak Achmad. Tapi sejauh ini yang saya rasakan beliau sosok pemimpin yang enak, enjoy, enak diajak bertukar pikiran. Pokoknya bikin nyaman aja mas karena sifatnya menurut saya lumayan terbukalah. Itu menurut saya ya mas.. Ya secara pribadi beliau sosok pimpinan yang enaklah pokoknya.*

*N. 2: Pak Achmad itu terbuka menurut saya. Ya karena memang kita diluar pekerjaan kita suka ngobrol hal yang lain juga*

*N. 3: Saya dari PT. Kompas ya dulu ya, Pak Achmad itu kan dulu dari Gramedia. Kita dari dua PT yang berbeda dengan mungkin apa ya.. karakter.. menurut*

saya karakter pimpinan Kompas itu membumi jadi mereka selalau low profile apapun jabatannya tapi mereka selalu mau say hello mau salam mau apa gitu.. Terus karena kebijakan kita tau berapa perusahaan yang gabung di PT. SKG ini jadi mau gak mau kita gabung mau gak mau kan kita harus, walau dalam satu lingkup corporate dan kita itu kan dari masing-masing yang berbeda. Hmm.. apa ya kalau ditulis, dari baju yang berbeda dan akhirnya menyatu. Itu butuh penyesuaian memang awal-awalnya. Di Kompas itu kan selalu terbuka ya, kita bisa mengkritik pimpinan, namun terkadang pimpinan selalu tanya ke kita sebagai karyawan mungkin ada usulan apa, ada kendala apa, ada uneg-uneg apa. Pernah dulu awal-awal kan disini kan komunikasi seperti itu belum ya belum begitu terbuka ya. Awal-awal memang ada jarak aja ya merasa asing gitu lho karena kalau saya sih responnya menunggu aja, lebih banyak melihat tapi pekerjaan ya tetep dijalankan dan lama-lama kan kita tau karakter Pak Achmad ini seperti apa dan kita dari situ berusaha menyesuaikan. Beliau sih awalnya kurang..kurang komunikasinya ke kita gitu lho. Jadi kalau ada apa kita pasti selalu taunya dari orang lain gitu lho. Jadi kalau dulu di Kompas kita dikumpulin, misalnya pimpinan bilang kita ada dapet dari Jakarta entah raker atau apa, kita dikumpulkan terus ini lho oleh-oleh dari Jakarta. Ada seperti ini atau apa, slogan atau mungkin semuanya lah jadi satu jadi tau. Jadi kalau sekarang kita kalau ada claim biaya ini, ini apa gitu kan kita gak ngerti karena kita gak pernah diajak ngomong kan, jadi taunya belakangan aja. Jadi awalnya kalau ada info tuh kok di keep sendiri, ya saya juga gamau tau banyak gimana, jadi yaudalah ini sesuai prosedur dan saya tanya yang bersangkutan kalau udah yaudah. Kalau diluar pekerjaan saya tidak begitu akrab, cenderung canggung,

*komunikasinya tuh cenderung formil jadi karena saya dulu di Kompas dan pimpinannya selalu membumi jadi kita mau ngomong apa aja mau nge-jogek enak gitu ya. Jadi kan kalau saya liat kan beliau itu agak formil ya, sebenarnya kita gojek dianggap serius atau bagaimana kan saya gatau ya*

2. Adakah bentuk dukungan atau *support* dari atasan Anda kepada Anda ketika Anda atau karyawan lainnya mengalami masalah di kantor yang kemudian atasan Anda mengetahui masalah Anda. Apabila ada, bagaimana bentuk dukungan yang diberikan?

*N. 1: Sering, kalau itu justru yang saya lihat salah satu yang dimiliki oleh mas Achmad. Yang saya perhatikan itu malah mungkin kaitan dengan mitra bisnis kami atau agen. Semisal kalau ada masalah atau ada apa gitu dia sering dateng terus tanya bisa bantu apa yang bisa dia bantu gitu. Hal itu diluar pekerjaan, seperti hal kecil kalau ada agen sakit atau ada karyawan sakit, dia orang pertama yang ngajakin duluan untuk jenguk.*

*N. 2: Kebetulan selama ini saya belum pernah kaya gitu, jadi masalah dirumah gak saya bawa kesini, jadi bersifat profesional aja, jadi Pak Achmad juga nggak tau masalah pribadi saya*

*N. 3: Support dari pak Achmad menurut saya ada ya, contoh bentuknya ya kaya berupa ajakan saweran uang untuk diberikan kepada yang sakit. Jadi kita semua karyawan bareng-bareng buat nyumbang sebagai tanda empati kepada karyawan yang sakit*

3. Ketika Anda menyampaikan keluhan kesah Anda terhadap atasan Anda, adakah sikap positif yang diberikan oleh atasan Anda dalam menanggapi keluhan kesah Anda? Jelaskan!

*N. 1: Secara pribadi belum pernah lihat soalnya saya tidak pernah menyampaikan keluh kesah masalah pribadi saya ke beliau.*

*N. 2: Ya kalau saya mengalami kesulitan pasti saya mengadu ke Pak Achmad karena dia pimpinan saya, itu kalau di dalam pekerjaan. Kalau diluar pekerjaan saya rasa saya gak pernah berkeluh kesah ke Pak Achmad, jadi hanya sebatas pekerjaan. Tapi menurut saya Pak Achmad sosok yang welcome dan mau mendengar*

*N. 3: Kalau respon dari Pak Achmad sih menurut saya positif atas keluh kesah karyawan, kadang juga beliau tuh memberi solusi kelonggaran untuk pulang lebih awal dulu misalnya ada masalah diluar pekerjaan kantor, atau biasanya dikasih nasihat.*

4. Apakah atasan Anda pernah atau sering menanyakan atau membantu masalah yang Anda atau karyawan lain hadapi ketika ia mengetahui bahwa karyawannya sedang mengalami masalah? Jelaskan!

*N. 1: Sering, ya itu sering. Bahkan gak hanya ke karyawan. Dia itu sosok pimpinan yang care sekali. Dia mau ke karyawan mau ke mitra bisnis.. yo ayoo ayoo, tengokin tengokin. Atau bahkan sampai ada pensiunan yang sakit pun dia pasti bakal ngajak yo ayo tengokin.*

*N. 2: Mungkin iya ya, tapi saya gak tau pasti soalnya ruangan saya tidak di dekat persis dengan Pak Achmad.. Tapi mungkin iya..*

*N. 3: Yang seperti yang saya bilang tadi, Pak Achmad suka membantu kalau ada karyawan yang misalnya kena musibah. Contoh kecilnya ya memberi donasi dengan ngumpulin dana dari karyawan..*



5. Dalam kesehariannya ketika atasan Anda berkumpul bersama Anda dan karyawan lainnya apakah atasan Anda melakukan interaksi dengan Anda sebagai karyawan selayaknya atasan dan bawahan? Atau apakah atasan Anda bersikap seolah tidak ada jenjang antara atasan dan bawahan (setara)? Jelaskan!

*N. 1: Menurut saya, saya melihat dia lebih menempatkan posisi nya tidak seperti atasan dan bawahan.. Setara aja. Saya liat dia berpikir bahwa kita temanan. Saya merasa memang saya bawahannya dia atasan saya tapi ya itu dia, dia tipe orang yang gak kaya gitu jadi nyaman aja.*

*N. 2: Gak ada. Pak Achmad tuh sifatnya tidak membeda-bedakan. Semua interaksi sama, gak ada saya jabatannya ini kamu jabatannya ini.*

*N. 3: Dulu saya yang saya bilang tadi kan ada jarak ya. Jadi sistem kaya bos semacam bossy, jadi bukan kaya pimpinan.. beda ya bossy sama pimpinan.. tapi seiring berjalannya waktu ya karena kita sering berinteraksi ketemu temen-temen juga yang dulu di Kompas dan akhirnya beliau mungkin menyadari itu dan memperbaiki untuk ya sama-sama untuk introspeksi dan akhirnya mencair itu lho yang kmrn ada jarak, oh saya ini pimpinan atau apa yang harus kita tunduk-tunduk. Dikompas dulu gak ada, kita menghormati ya menghormati ya tidak berlebihan artinya kita hormat yang norma lah yang menghargai*

6. Adakah sifat keterbukaan yang atasan Anda berikan kepada karyawan yang akhirnya memotivasi Anda untuk melakukan hal yang sama kepada rekan karyawan lain atau karyawan baru? Jelaskan bentuk keterbukaannya!

*N. 1: Ya iya. Kita bawahan dan kita melihat atasan kita bagaimana cara dia berbicara, bersikap dan secara tidak langsung dia memberikan contoh ke kita lho.*

*N. 2: Kalau saya sih orangnya terbuka aja, kalau saya tidak ada masalah dengan siapa-siapa disini jadi ya pasti saya termotivasi.*

*N. 3: Kalau itu selalu ditekankan kalau waktu misalnya kita kan ada karyawan pindahan baru ya. Tolong mbak In tolong dibantu. Kita kan disini kan kita selalu ditekankan keberhasilan itu dari kerja tim. Nah beliau sih selalu menekankan untuk membantu. Tapi tanpa itu pun saya dari Kompas dulu pun selalu begitu ya membantu*

7. Adakah bentuk dukungan atau *support* yang ditunjukkan oleh atasan Anda terhadap karyawan yang membuat Anda ingin mengikuti apa yang atasan Anda lakukan terhadap orang lain? Jelaskan!

*N. 1: Ya seperti yang saya katakan tadi, ada bentuk support dan jelas memotivasi saya untuk bisa seperti itu juga mas*

*N. 2: Tentu mas, kita kan disini satu tim. Satu tim kan kerjanya gak hanya individu, gimana juga ya dituntut untuk saling membantulah..*

*N. 3: Itu yang tadi saya bilang tadi, saya sendiri biasa juga punya inisiatif. Beliau sendiri kan juga sering keluar kota sering gak selalu stay dikantor jadi beberapa hal kan kadang gak harus menunggu beliau ya kalau seperti itu kan sifatnya kan lebih kepada empati. Ya kita sendiri yang punya inisiatif. Beliau bilang dulu sharing atau saweranlah kalau bahasa jawanya ya udah jadi otomatis jadi inspirasi buat kita juga. Kalau pak Achmad sih percaya –*

*percaya aja sama kita jadi kalau gak ada beliau juga kita udah dipercayakan bisa nanganin hal kaya gini.*

8. Adakah nilai-nilai kebaikan / positif yang atasan Anda tunjukkan diluar garis formal antara atasan dan bawahan yang membuat Anda ingat sehingga memotivasi Anda untuk menularkan nilai-nilai kebaikan yang atasan Anda pernah berikan kepada Anda sebagai karyawan!

*N. 1: Iya mas, kalau mas Achmad bersikap baik emang dasarnya dia baik gak dibuat-buat. Dan pasti kalau baik kaya gitu akan saya tiru.*

*N. 2: Karena pimpinan saya baik, jadi saya juga terdorong untuk baiklah*

*N. 3: Hmm.. oh iya secara keramahan memang beliau tuh patut dipuji ya baik dengan relasi dengan sinergi tuh memang bagus jadi hmm beliau sudah banyak berubah, artinya secara komunikasi juga sudah bagus, keterbukaan juga sudah dia tunjukkan, dia sudah mengerti apa yang menjadi maksud kita selama ini*

9. Pernahkan atasan Anda menunjukkan sikap empatinya terhadap bawahannya yang membuat Anda merasa kagum dengan sikapnya dan ingin melakukan hal yang sama kepada karyawan lainnya? Apabila ada jelaskan!

*N. 1: Seperti yang tadi mas yang cerita saya mengenai kejadian merapi, bagaimana beliau mengajak teman-teman karyawan untuk membantu. Dari situ kan kelihatan dan pasti akan tertular ke karyawan yang lain.*

*N. 2: Ini seperti contoh pada kejadian bencana merapi 2010. SKG kan jadi posko, tentunya kan itu bagian dari keinginan pribadi Pak Achmad untuk menolong*

*dan dari hal itu ya terdorong untuk mau seperti itu ya karena memang kita disini gotong royong*

*N. 3: Iya ya itu tadi misalnya ada yang kecelakaan dari daerah lain kebetulan karyawan kecelakaan disini, beliau memberikan waktu langsung diurusi semua padahal kan tempatnya jauh ya dan kadang waktunya sore, perjanjian dengan polisi dengan orang yang ditabrak itu juga patut dicontoh. Jadi artinya memberikan pertolongan, memberikan itu kan tidak ya dia all out lah. Jadi itu yang patut saya contoh walaupun bukan karyawan sini juga tapi tetep dia tolong. Ada nilai positifnya, bagus..*

10. Dalam memperlakukan karyawan dalam keseharian, apakah atasan Anda bersikap seolah tidak ada jenjang antara atasan dan bawahan? Apabila iya, apakah hal tersebut membuat Anda menjadi lebih akrab dan ingin melakukan hal yang sama seperti contoh semisal nantinya kepada karyawan baru.

*N. 1: Iya seperti temenan aja. Pastinya akan lebih akrab soalnya gak ada jenjang disana. Kalau termotivasi saya iya mas..*

*N. 2: Saya rasa nggak, soalnya disini saya sendiri juga gak mandang mana yang senior mana yang junior. Justru kalau ada yang baru kita bantu support. Jadi ya akan tetap seperti itu kedepannya*

*N. 3: Iya, ya samalah kan kita menganggap itu tadi kerja tim. Itu kan keterkaitan dengan kerjaan kita pasti, ya apapunlah kita kan dalam satu lingkup pasti saling berhubungan. Kalau kita gak dekat kita ga nganu kan susah nanti untuk menangani kerjaan untuk informasinya. Jadi ya ngga menurut saya biasa aja*

11. Pernahkah atasan Anda mencoba mengajak karyawan untuk terbuka bersama seperti melakukan *sharing* atau *gathering* dengan karyawan yang tujuannya untuk membuat tiap pribadi makin akrab, dekat, dan terbuka satu sama lain? Apabila ada bagaimana bentuknya?

*N. 1: Sering.. kalau Mas Achmad sering ajak makan-makan, buka bersama seperti misalnya buka puasa di Lombok Idjo ajak semua karyawan, atau misalnya Mas Achmad bilang yuk kita buka bareng sama agen, atau yuk futsalan bareng.*

*N. 2: Iya pernah, belum lama ini kita ke Dieng itu dalam rangka refreshing aja. Bisa buat ngompakin juga.*

*N. 3: Contoh sederhana aja, dia sering ngajak makan siang kita. Itu yang gak usaha jauh-jauh ya. Kalau kaya gathering itu kan biasanya kantor sudah mengadakan ya. Contoh kecilnya ya itu dia ngajak makan bareng atau mungkin dia dari luar bawa makan dan kita makan disini ngobrol itu kan sudah bentuk keakraban disinilah. Itu bentuk contoh kecil tapi patut kita apresiasi*

12. Ketika terdapat masalah personal yang terjadi pada karyawan dan akhirnya mengganggu/menghambat pekerjaan yang karyawan lakukan seperti hilang konsentrasi dll, apakah atasan Anda pernah berusaha untuk menawarkan untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut bersama-sama? Apabila ada, coba jelaskan!

*N. 1: Sejauh ini saya belum pernah mengeluhkan masalah pribadi saya ke beliau, cuma ya kalau kita ngobrol masalah yang lain selain pekerjaan ya kita enjoy-enjoy aja..*

*N. 2: Pribadi setiap orang kan berbeda-beda, mungkin kalau ada masalah diluar pekerjaan kan kita mungkin juga gatau dia sedang ada masalah jadi gak keliatan*

*N. 3: Iya ada arahnya kesana ya pasti. Beliau ingin itu kan kalau ada uneg-uneg ada apa kan diungkapkan. Kita itu kan dituntut oleh target dan macam-macam deadline ya. Kalau itu mengganjal kan tidak menunjang kelancaran pekerjaan kan jadi ya membutuhkan itu*

13. Pernahkah atasan Anda melakukan suatu tindakan yang positif seperti contoh mengumpulkan beberapa karyawan untuk berumbuk menyusun sebuah acara semisal arisan atau piknik untuk seluruh karyawan yang dimana gunanya untuk mengompakkan setiap pribadi dalam perusahaan? Apabila ada, seperti apa bentuk dan contohnya?

*N. 1: Belum sih kalau buat outbound kaya gitu, kalau saya sih belum pernah ya ikut.*

*N. 2: Ya seperti kalau ada suatu acara makan-makan kita diajak untuk makan bersama, itu kan salah satu cara buat bikin karyawan satu tim ini kompak. Itu salah satu contoh kecilnya*

*N. 3: Kalau gathering biasanya udah ada jadwal yang disusun oleh HRS pusat ya jadi sudah terjadwal. kalo dari Pak Achmad sendiri masih jarang sih paling ya ajak makan siang bareng-bareng kita makan dimana*

14. Ketika salah satu dari karyawan mengalami suatu kesulitan seperti contohnya kesulitan ekonomi atau masalah lainnya, pernahkah atasan Anda berusaha mengajak karyawan lain untuk ikut membantu sebagai bentuk empati ? apabila ada, bagaimana bentuknya?

*N. 1: Dulu pas kejadian merapi 2010, ya Mas Achmad ini turun ke lapangan bersama teman-teman disini untuk bantu. Disini kan ada Dana Kemanusiaan Kompas (DKK) juga ya, ya Mas Achmad ngajak karyawan disini rame-rame untuk bantu korban merapi. Dari hal itu aja kebukti mas bantu orang lain aja bisa gimana ke karyawan. Tapi yang jelas Mas Achmad bantu karyawan yang susah kaya jengukin yang sakit yang seperti yang saya bilang tadi*

*N. 2: Ada, misalnya teman kita dirawat dirumah sakit, kita besuk kerumah sakit diajakin Pak Achmad dan besuk itu kan juga bentuk empati*

*N. 3: Ya kalau empati Pak Achmad sih ada, bentuknya mungkin kaya berupa nasihat, solusi, atau langsung memberi bantuan berupa uang tunai seikhlasnya yang seperti yang tadi saya bilang mengumpulkan dari karyawan.. Kalau soal besarnya tergantung kondisi karyawan tersebut itu sendiri ya mas..*

15. Bagaimanakah sikap atasan Anda jika melihat beberapa karyawan sedang asyik membicarakan suatu topik semisal topik politik atau gosip di kalangan perusahaan di jam istirahat, melihat hal itu adakah keinginan dari atasan Anda yang kemudian berusaha untuk menghampiri dan sekedar ikut bergabung dalam perbincangan tersebut dan mencoba ikut terlibat dalam perbincangan itu? Terlihatkah adanya jenjang antara atasan atau bawahan?

*N. 1: Nimbrung, biasanya langsung dateng ikut ngobrol, ngerokok bareng.. Nimbrung pokoknya.*

*N. 2: Bisa iya bisa tidak. Kadang-kadang kalau kita lagi ngobrol terus Pak Achmad lewat kadang suka nimbrung suka interaksi. Ya intinya tetep enak aja*

*N. 3: Terkadang sih beliau ikut nimbrung ya kalau ada yang lagi ngobrol kaya gitu tapi kalau beliau lagi sibuk ya cuek aja tergantung sikon ya mas kalau hal kaya gitu..*





## Dokumentasi



PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta tempat penelitian penulis.



Salah satu sudut ruangan kerja karyawan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta



Suasana makan siang bersama antara atasan dan bawahan (I)



Suasana makan siang bersama antara atasan dan bawahan (II)